# Curso de Scrum Parte 2: O Manifesto Ágil, Liderança e Organização em Scrum

# Manifesto ágil

Em Fevereiro de 2001, um grupo de gurus da computação se uniu para debater sobre gerenciamento de projetos, sobre trabalho, sobre o dia-a-dia profissional e acabaram formando o que denominamos de **Aliança Ágil.** Foi então desenvolvido o documento que nós conhecemos como **Manifesto do Desenvolvimento Ágil de Software**, que surge dentro do campo do desenvolvimento de software, mas pode ser aplicado em qualquer campo de atuação.

É interessante lembrar que **Ágil e Tradicional não necessariamente concorrem entre si**. Visto que, apesar de nós termos como grande força motriz do pensamento ágil, o **Manifesto Ágil e o Scrum**, já existiam formas de gerir projetos a partir de um paradigma conhecidas como **Técnicas de Elaboração Progressiva em Projetos**. E nós não podemos ter uma visão maniqueísta, ou seja, dizer que só porque o Agile é bom, o gerenciamento Tradicional tem que ser ruim. Não podemos generalizar. Existem casos em que o um método ágil não é o melhor caminho e temos que saber identificar o melhor método.

## **Valorização:** o que devemos ter como prioridade

* Indivíduos e interações: ter como prioridade a comunicação constante tanto entre colegas dentro da equipe quanto com clientes;
* Software em funcionamento: colocar o funcionamento do software desenvolvido como prioridade em relação a projetos e planejamentos;
* Colaboração com o Cliente: colaborar com o cliente é, além de buscar os recursos financeiros para a empresa, também trazer o cliente para junto do processo de desenvolvimento do software;
* Responder a mudanças: por meio da utilização de time-boxes é possível entregar ao time um tempo para lidar com as mudanças sem que isso afete a produção;

## **Não Valorização:** o que podemos deixar em segundo plano

* Processos e Ferramentas: colocar processos e ferramentas em segundo plano não significa deixá-los de lado, mas sim priorizar a interação, reuniões em vez de troca de e-mails, por exemplo;
* Documentação Abrangente: antes de gastar o tempo buscando obter documentações para o software devemos focar em fazer com que o software esteja operando sem problemas;
* Negociação de Contratos: a negociação de contratos pode ser um fator que causa desgaste e "perda" de tempo, por isso, no paradigma ágil o foco deve estar no relacionamento e colaboração com o cliente;

Seguir um Plano: os métodos Agile assumem uma característica flexível e não-preditiva para o desenvolvimento do produto, por isso seguir um plano estabelecido não deve ser uma prioridade já que isso tende a engessar a flexibilidade do projeto.

## 12 Princípios do manifesto ágil

Esses princípios são muito importantes para entendermos o panorama geral do método Agile, pois eles formam a base do paradigma ágil, que é uma visão de mundo a partir de necessidades específicas e que não busca se encaixar em qualquer contexto, mas sim saciar as necessidades existentes. O método Agile é de onde o Scrum e outros métodos semelhantes foram criados. São eles:

1. Satisfazer o cliente através da entrega contínua - Se o ciclo de desenvolvimento é de até quatro semanas, significa que a cada quatro semanas se entrega valor;
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas - Lidar bem com mudanças, atendendo o cliente de maneira tranquila e recebendo as mudanças necessárias;
3. Entregar frequentemente software funcionando - O Scrum nos ajuda a realizar entregas contínuas e frequentes;
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto - No Scrum temos uma reunião de pessoas de áreas, de ciclos organizacionais e de grupos diferentes;
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados - Para construir um projeto precisamos de pessoas que tenham vontade, felicidade e motivação ao realizar o projeto;
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações é através de conversa cara a cara - Muitas empresas tem a comunicação entre funcionários apenas por meios digitais. Portanto, é preciso que existam mecanismos de conversa, como o Daily Meeting (reunião diária);
7. Software funcionando é a medida primária de progresso - A primeira medida de progresso para o pensamento ágil é o software;
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável - Conforme as práticas ágeis são aplicadas, a equipe sente-se valorizada e um ambiente de confiança é construído;
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade - Quanto melhor a elaboração de uma entrega, mais se trabalha nela e mais ágil ela se torna;
10. Simplicidade é essencial - Simplicidade é, por exemplo, quebrar as entregas em entregas menores, mas sem perder a qualidade;
11. As melhores arquiteturas emergem de times auto organizados - É preciso empoderar o time para melhores resultados;
12. Em intervalos regulares, o time reflete sobre como se tornar mais eficaz - Reuniões de revisão e retrospectiva.

## Declaração de Interdependência (2005)

A Declaração de Interdependência nos apresenta uma relação de ecossistema. O Time de Projeto não pode interagir apenas entre si para entregar melhores resultados, ele precisa entender o cliente e as partes interessadas como interdependentes. Como parte do mesmo ecossistema. Então a Declaração de Interdependência surge como um documento de apoio ao manifesto ágil. E o que se ganha com isso?

* ROI
* Resultados
* Criatividade
* Adaptação

# Projeto programa e portfolio

Vamos supor que você ainda não utilize Scrum e trabalhe em uma empresa. Essa organização possui vários projetos, que são geridos pelos diferentes departamentos. Conforme a maturidade e organização dos projetos aumenta eles tendem a ser organizados em forma de portfólios. O Scrum puro trabalha apenas com projetos em si, enquanto outros métodos Agile são mais abrangentes e envolvem mais etapas. No treinamento buscamos aprofundar o entendimento do Scrum puro, mas também iremos entender o panorama geral quem envolve outros métodos Agile.

Abaixo iremos aprofundar alguns conceitos muito importantes para entender a abrangência do Scrum e de nosso estudo:

* Projeto

Um Projeto é um empreendimento colaborativo cujo objetivo é criar novos produtos, conforme definido na Declaração da Visão do Projeto. Podemos até ter projetos pessoais, mas via de regra, desenvolveremos eles com outras pessoas, seja no grupo de trabalho ou fornecedores externos. Por exemplo, um dos objetivos do projeto pode ser resgatar um grupo de pessoas de uma enchente. Esta é uma maneira de entender o Projeto como um esforço que vai entregar resultados únicos.

* Programa

É o grupo de projetos relacionados ao objetivo de entregar resultados de negócio, conforme definido na Declaração da Visão do Programa. Todos os projetos que compõem o Programa devem ter início, meio e fim, sendo executados até os objetivos serem atingidos. O Programa também terá um objetivo, assim como um Dono do Programa que será responsável por elaborar a visão.

* Portfólio

É o grupo de programas relacionados ao objetivo de entregar resultados de negócio, conforme definido na Declaração da Visão do Portfólio. O Portfólio possui uma organização voltada para objetivos específicos. Existe o Dono do Produto do Portfólio, que atua no Portfólio, assim como o Dono do Programa que atua em Programas.

## Papéis Fundamentais

Esses papéis são os que estão elencados no Scrum Guide, ou seja, são os papéis existentes ao trabalharmos apenas com o Scrum puro.

* Time de Desenvolvimento - Composto por um número de integrantes de 3 a 9 desenvolvedores. Idealmente os membros do time devem ser especialistas em suas respectivas áreas, mas também é interessante que tenham conhecimento em outras áreas, dessa forma, é possível fazer uma abordagem ampla e geral do desenvolvimento do produto. O time deve alcançar a saturação comunicacional;
* Dono do Produto - É o profissional que se responsabiliza pelo Backlog do Produto, além de representar a empresa, a diretoria e, principalmente, ser a voz do cliente. Ele é o responsável por fazer a ponte entre os interesses do cliente e a equipe responsável pela entrega para o cliente;
* Scrum Master - É o Profissional que tem o Scrum na "ponta da língua", é o facilitador e um líder servidor. É aquele que vai defender o Scrum e sua aplicação na organização (cobrar presença nas reuniões diárias, verificar se a equipe está respeitando o Time-Box, etc).

## Papéis Agregados

Os papéis agregados são papéis complementares presentes em empresas que trabalham com o gerenciamento ágil de projetos, esses papéis não se encontram no Scrum Guide. São os seguintes:

* Stakeholders ou Partes Interessadas - É a pessoa ou grupo que pode ser afetado ou que afeta os resultados do projeto e, por consequência, tem poder em relação ao desenvolvimento do produto e suas opiniões são levadas em conta;
* Scrum Guidance Body - É um conjunto de membros da direção ou profissionais experientes, que vão dar direcionamento para o time de desenvolvimento e para as lideranças fazerem uma boa organização. São em geral, facilitadores para o trabalho dos desenvolvedores;
* Fornecedores - É muito comum a utilização de fornecedores no desenvolvimento de projetos, geralmente são fornecedores terceirizados em diversas áreas para que a organização supra as necessidades do projeto;
* Dono de Produto Chefe - Nos casos de utilização dos métodos Agile em várias escalas, esse profissional é o responsável por organizar todos os trabalhos dos Donos dos Produtos;
* Scrum Master Chefe - Assim como o Dono de Produto Chefe, em caso da aplicação do modelo em diferentes escalas, o Scrum Master Chefe é o responsável por organizar os trabalhos dos Scrum Masters.

Um projeto pode ter vários Times Scrum trabalhando em paralelo. Os Times Scrum seriam orientandos por outra instância constituída pelo Scrum de Scrums (SOS), isto é, a reunião de todos os Scrum Master, de todos os Donos do produto e de algum representante do time de desenvolvimento e isso pode acontecer em vários níveis dependendo do tamanho do projeto.

Apontaremos algumas das perguntas que devem ser feitas durante a reunião do Scrum de Scrums. As quatro perguntas apresentadas abaixo retomam o que já vimos durante a reunião diária, por meio delas se busca alcançar o alinhamento entre as equipes.

* O que estamos fazendo?
* O que faremos?
* O que não fizemos?
* O que faremos e que afetará outros times?

## Scrum em Programas

Nós temos o Dono do Produto do Programa que é quem define os objetivos estratégicos, por exemplo, ele pode ter um backlog com o qual vai acompanhar o andamento e definir as prioridades do programa. Outro papel é o de Scrum Master do Programa, responsável por resolver os problemas e remover impedimentos, além de facilitar e realizar as reuniões para o programa.

## Scrum em Portfólios

O Scrum em Portfólios segue a mesma linha vista acima, os papéis são: Dono do Produto do Portfólio que define os objetivos e as prioridades do portfólio, Scrum Master do Portfólio responsável pela resolução dos problemas e por ser o facilitador e os Times de Programa e Portfólios que visam oferecer recursos específicos do programa.

## *Stakeholder*

Os Stakeholders são as partes interessadas nos projetos, portfólios e programas. Podem ser representantes do cliente ou a própria empresa e a equipe desenvolvedora do projeto. Dependendo do contexto até autoridades que representam o Estado e a sociedade. As responsabilidades da organização com as partes interessadas são:

* Envolver e manter colaborando com a construção do produto, principalmente os clientes;
* Avaliar o impacto nos negócios e passar essa informações de forma clara;
* Gerenciar as expectativas sobre as entregas e sobre o produto final.

## Scrum Guidance Body

É o grupo de profissionais que ajuda a estabelecer as diretrizes dentro da organização, atua como consultora de projetos e define os níveis adequados de agrupamento\*. É o grupo de Agile Coach\* dentro da organização que possui o papel principal de facilitar a atuação dos outros profissionais.

# Liderança e gestão de pessoas

A "Gestão de Pessoas e Liderança" é um dos conceitos mais importantes para quem quer se tornar Scrum Master. Pois, a pessoa terá um papel muito importante na hora de construir o Time de Desenvolvimento. Ele não é só o profissional que vai resolver problemas, que vai promover os eventos do Scrum e as práticas ágeis, ele também é o profissional que vai ajudar o dono do produto a construir, de fato, uma equipe.

## **Modelo de Tuckman:**

O modelo de Tuckman é uma forma de entender como se dá a formação de uma nova equipe e quais são os estágios que essa nova equipe deverá passar até que os resultados possam ser entregues de acordo com os interesses do cliente.

* Formação de Equipe: Começamos com a seleção dos profissionais e essa é a etapa na qual o Time troca ideias e se conhece;
* Tempestade: É quando inicia-se efetivamente o trabalho e começam a surgir conflitos. O Scrum Master tem o papel de apaziguar dos ânimos da equipe;
* Normalização: O Time entra em consenso sobre o que deve ser feito e como deve ser feito. Então, o trabalho pode evoluir e começa a tomar forma;
* Realização: É o estágio quando os resultados serão efetivamente entregues;
* Dispersão: É o estágio final após os resultados serem entregues e efetivamente aceitos ou cancelados, onde o grupo se desmobiliza gradativamente e em alguns casos subitamente;

## **Técnicas de Gerenciamento de Conflitos**

Vamos ver um exemplo:

O Dono do Produto está lutando para construir um conjunto de entregas junto com a equipe e um outro Dono de Produto trabalha com uma outra equipe em outro projeto. Os dois estão trabalhando na mesma organização e buscando recursos para seus respectivos projetos. Em dado momento, o CEO da organização chega para os dois Donos de Produto e declara que não tem verba para financiar os dois projetos. Levando em conta que cada projeto custa 1 milhão de reais e a empresa só tem em caixa 1 milhão de reais, um dos projetos teria de ser cancelado para que o outro continue acontecendo.

Este é um exemplo de situação de conflito, pois ambos os Donos do Produto estavam comprometidos em entregar resultados para seus clientes.

Vamos ver algumas técnicas para resolver esta situação:

* Ganha-Ganha: Esta técnica é essencial e denomina-se colaborativa. Neste caso, os dois lados trabalham juntos para resolver a situação da melhor maneira possível, de uma forma que os dois lados se beneficiem e consigam entregar resultados para seus clientes;
* Perde-Ganha: Neste caso, um dos Donos de Produto tira proveito da situação e puxa todo o dinheiro para seu projeto, tirando a chance do outro projeto ter sucesso;
* Perde-Perde: Esta situação pode ocorrer quando o conflito entre os dois projetos acarreta no cancelamento dos dois, ou seja, todos perdem

E tanto o Perde-ganha quanto o Perde-Perde, são situações negativas para a empresa e não são consideradas boas-práticas.

A Liderança Servidora é o estilo de liderança mais apropriado para condução de Times de Scrum. Um Líder Servidor eficaz é aquele caracterizado por:

* Emprega a escuta, a empatia e o comprometimento. A escuta não é apenas o ato de escutar por escutar, mas é empregar a escuta ativa. Empatia é quando conseguimos nos colocar no lugar do outro e entender o que ele sente. E, por fim, o comprometimento é com o grupo;
* Compartilhar poder e autoridade com os membros do time;
* Reconhece e aproveita oportunidades de ajudar os seus colegas. Um bom líder entende o problema e ajuda a resolvê-lo;
* Compreende melhor os problemas relacionados a ética, poder e valores;
* Praticar a persuasão é saber persuadir, isto é, levar as pessoas para o caminho do sucesso;
* Aplica as lições passadas às realidades presentes para prever o resultado de situações;
* Assume a responsabilidade de nutrir o crescimento da equipe. Busca aquilo que o time precisa.

A Hierarquia de Necessidades está relacionada com as necessidades do homem. Desde ter um lugar como o banheiro até um local para trabalhar e buscar a realização pessoal. Veremos agora a Hierarquia a partir dessas necessidades:

C:\Users\RICARD~1.UEH\AppData\Local\Temp\ksohtml14836\wps3.png

* Fisiológicas - Necessidades como comida e banheiro;
* Segurança - Necessidade de se sentir protegido;
* Social - Necessidade de estabelecer laços e ter companhia;
* Estima - Necessidade de se sentir bem;
* Auto Realização - Necessidade de realizar os sonhos.

# Organização

Os colaboradores, quando automotivados a partir do empoderamento, procuram aceitar responsabilidades maiores e participar das tomadas de decisão dentro dos projetos. Portanto, o líder deve, além de facilitar a atuação, também empoderar o time proporcionando a auto-organização, pois as equipes auto-organizadas entregam valor maior.

Um time auto organizado...:

* É aquele que compreende a visão do projeto a partir da comunicação e do contato com as partes interessadas;
* É um time multifuncional o que influencia na expertise do projeto, uma vez que os componentes certos formam o time ele terá facilidade de moldar-se perante os desafios do processo;
* É aquele que proativamente procura trabalho, devido a auto-organização o time busca o que deve ser feito sem a necessidade da figura de um chefe que dê as ordens;
* Eles mesmos executam o trabalho, relacionado com o item anterior, os resultados advêm do esforço coletivo, portanto, a própria equipe executa o trabalho;
* Aprimora seu conhecimento continuamente. a busca da resolução de problemas complexos passa pela necessidade de aprimorar-se a todo momento, baseando-se no trabalho feito até então;
* Entrega resultados tangíveis, a medida mais importante do progresso de um projeto é o resultado final e é isso que um time auto-organizado busca.

Colaboração:

A colaboração também faz parte de um grupo que esteja trabalhando com Scrum ou outro paradigma ágil. O time Central do Scrum trabalha e interage com os Stakeholders e cria e valida as entregas do projeto em conjunto.

Trabalho Colaborativo envolve:

* Consciência - Relacionada ao projeto, ao grupo e ao ambiente. O grupo deve ter consciência do que e porque está fazendo;
* Articulação - Relacionada com a capacidade de entender a si mesmo e aos colegas, buscar conhecimento, ir atrás...;
* Apropriação - É apropriar-se de novas tecnologias e empregá-las nos projetos aumentando o valor final das entregas.

Os Benefícios da Colaboração são:

* Minimizar mudanças: ao adotar as práticas elencadas a necessidade de fazer mudanças durante o projeto diminui;
* Mitigar riscos: a colaboração, a conversa e o compartilhamento das informações facilitam o trabalho, dessa forma se tem acesso aos riscos e é possível minimizá-los;
* Aumentar eficiência: com a colaboração e utilização do Scrum vamos aumentar a capacidade de entrega, aumentando, consequentemente, a eficiência de nossos projetos;
* Praticar a melhoria contínua: por meio da transparência poderemos compartilhar as dificuldades e elaborar pontos de melhorias para superá-las.